

## GESTÃO DE IDEIAS PARA INOVAÇÃO: TRANSFORMANDO A CRIATIVIDADE EM SOLUÇÕES PRÁTICAS

### Pietra Borchardt

Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo – UFES

[pietraborchardt@gmail.com](mailto:pietraborchardt@gmail.com) (Brasil)

### Glicia Vieira dos Santos

Doutora em Ciências Sociais pela Universidade Estadual de Campinas – Unicamp

Professora do Departamento em Administração da Universidade Federal do Espírito Santo – UFES

[glicia.vieira@gmail.com](mailto:glicia.vieira@gmail.com) (Brasil)

### RESUMO

O objetivo deste artigo é, por meio do relato de uma experiência de estruturação de processos e ferramentas relacionados à geração de ideias para inovação do Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo (Bandes), identificar as condições e o potencial para a melhora da eficiência, eficácia e efetividade do programa de gestão de ideias em organizações. Busca-se compreender por que é importante sistematizar rotinas e ferramentas para a geração de ideias para inovação em organizações. Desde 2006, com a criação da Gerência de Inovação Institucional (Gerin), o Bandes tem se preocupado em sistematizar rotinas e ferramentas para a gestão da inovação. Em 2008, foram implantados mecanismos para estimular o processo inovativo, como o Portal de Inovação (tendo como principal elemento o Banco de Ideias) e o Prêmio Bandes de Inovação. O objetivo era incentivar os colaboradores a proporem ideias e sugestões que pudessem melhorar, principalmente, os processos internos do Bandes. A principal conclusão do estudo é que o sistema de sugestões do Bandes encontra-se em processo de aprendizado e amadurecimento. Além disso, a sistematização de rotinas e ferramentas para a inovação tem se revelado uma importante contribuição para a melhoria de seus processos internos e, ainda, como um canal de comunicação e participação dos colaboradores.

**Palavras-chave:** Criatividade; Ideação; Programas de sugestões participativos; Gestão de ideias para inovação; Competitividade.

## 1. INTRODUÇÃO

A inovação é um processo que envolve o conjunto da organização. Base para alcançar vantagem competitiva sustentável, pressupõe sérios e efetivos esforços da alta direção e alocação de recursos que reflitam a prioridade estabelecida para a inovação; elaboração de processos e ferramentas customizados de gerenciamento da inovação, operados pelas áreas funcionais envolvidas; capacidade de se organizar para explorar seus recursos e capacidades (valiosos, raros, difíceis de imitar), bem como para explorar o gerenciamento efetivo de projetos; e capacidade empreendedora e de liderança do nível gerencial e técnico (Barney & Hesterly, 2008; Carvalho, Santos e Barros, 2011, 2013).

Na visão de Barney e Hesterly (2008), como também de Carvalho et al. (2011), a essência do gerenciamento do processo de inovação consiste na mobilização e coordenação dos recursos/capacidades (financeiros, físicos, humanos e organizacionais) e atores internos à empresa, bem como dos recursos/capacidades e atores externos à empresa (clientes, fornecedores, instituições de pesquisa, instituições de fomento), para neutralizar ameaças e, sobretudo, explorar oportunidades alinhadas às prioridades estratégicas da empresa.

A gestão estratégica da inovação busca estruturar – sob uma perspectiva estratégica (isto é, visando alcançar vantagem competitiva sustentável) –, processos, rotinas, ferramentas, recursos/capacidades e práticas organizacionais de maneira sistêmica. A finalidade dessas ações coordenadas é fazer com que a inovação seja um processo dotado de periodicidade, sistematização e disciplina, e não algo espontâneo ou acidental na empresa.

No entanto, não há receitas prontas para gerar inovações ou para gerenciar o seu processo. As demandas/necessidades do gestor da inovação são específicas a cada empresa, buscando compatibilizá-las com sua estratégia, seu posicionamento, seus recursos e capacidades, seu setor de atividade e seu porte. Dessa forma, as empresas customizam a gestão de seus processos inovativos segundo suas prioridades e recursos, já que determinadas especificidades restringem as opções gerenciais (Carvalho et al., 2011, 2013; Quadros & Vilha, 2006; Tidd, Bessant & Pavitt, 2008; Vilha & Quadros, 2012).

Quadros (2008) propôs um método para o gerenciamento da inovação. Tal método compreende um conjunto de dimensões que ele considera como base para a estruturação de modelos próprios e adequados às prioridades e possibilidades de cada empresa. Esse modelo compreende as seguintes dimensões:

- processos e ferramentas;
- governança e organização; e
- recursos.

Para os fins a que se propõe este artigo, detalharemos apenas a dimensão processos e ferramentas<sup>1</sup>. Isso porque, uma dimensão crítica da maturidade das empresas na gestão da inovação tecnológica corresponde à sistematização de processos e ferramentas estruturados e integrados para gerenciar os fluxos decisórios envolvidos no processo de inovação (Carvalho et al., 2011, 2013; Quadros & Vilha, 2006; Vilha & Quadros, 2012). Portanto, as empresas que pretendem gerenciar seu processo de inovação de forma sistêmica e alinhada à estratégia competitiva devem estruturar e formalizar práticas para os seguintes (sub) processos ou etapas críticas do gerenciamento da inovação, quais sejam:

- **Mapeamento/prospecção** de oportunidades e ameaças: antecipar-se ao e influenciar o futuro, por meio de exercícios e ferramentas de identificação de oportunidades de mercado, riscos e oportunidades tecnológicas e monitoramento do ambiente competitivo e regulatório. O objetivo é o de criar uma inteligência competitiva que oriente a geração de novos projetos para inovação. Ferramentas típicas variam desde a assinatura de serviços de informação tecnológica e mercadológica até a elaboração de cenários, mapeamento patentário, mapeamento da literatura científica, etc. (Carvalho et al., 2011, 2013; Quadros & Vilha, 2006; Vilha & Quadros, 2012).
- **Ideação**: corresponde à transformação da inteligência competitiva em ideias/*insights* que levem efetivamente ao aproveitamento das oportunidades identificadas. É uma fase crítica para a iniciação de projetos de novos produtos, processos, tecnologias e serviços. Ferramentas compreendem desde a sistematização de informações de campo colhidas junto a fornecedores e clientes, ou ainda, junto a consumidores até a organização de bancos de ideias alimentados pelos próprios profissionais da empresa (Carvalho et al., 2011, 2013; Quadros & Vilha, 2006; Vilha & Quadros, 2012).
- **Seleção estratégica** das oportunidades: já que os recursos são escassos, é necessário apostar nos projetos alinhados à estratégia e com maior possibilidade de retornos à empresa. Tal rotina compreende ferramentas de gerenciamento do portfólio de projetos de novos produtos, processos, serviços e tecnologias, de forma alinhada aos objetivos e metas estratégicos da empresa. Essa é a etapa em que as grandes linhas ou programas do portfólio de projetos são definidos à luz das prioridades estratégicas da empresa. Ferramentas típicas compreendem os gráficos de balanceamento, a adoção de métodos multicritério de pontuação, *roadmaps*, etc., para a definição de programas (conjuntos de projetos) alinhados aos objetivos estratégicos da empresa (Carvalho et al., 2011, 2013; Quadros & Vilha, 2006; Vilha & Quadros, 2012).
- **Mobilização** de fontes internas e externas: corresponde ao processo decisório que leva à cooperação, ao *outsourcing* ou à internalização das atividades de pesquisa e desenvolvimento e

atividades complementares; compreende ferramentas de apoio à decisão, como o mapeamento de competências externas e internas, a negociação de contratos de licenciamento, etc. Nas condições competitivas atuais, o bom gerenciamento de fontes e parcerias externas para a inovação é um significativo diferencial para alavancar a capacidade de inovação. Dentro da abordagem da inovação aberta (*open innovation*) tem crescido a importância de distintas formas de cooperação tais como: codesenvolvimento, *joint-ventures*, consórcios de pesquisa, alianças estratégicas, redes, *living labs* (Carvalho et al., 2011, 2013; Quadros & Vilha, 2006; Vilha & Quadros, 2012).

- **Implementação** dos projetos de inovação: refere-se aos processos decisórios que garantam a implementação efetiva dos projetos de inovação. Nessa rotina estão compreendidas ferramentas decisórias para gerenciamento de riscos, como os funis de inovação, que têm sido ampliados para incorporar não apenas inovações de produto/processo/tecnologia, mas também modelos de negócio; a implementação dos projetos (internos ou externos) é apoiada pela utilização de mecanismos de apoio financeiro e incentivos fiscais, bem como pelo gerenciamento da propriedade intelectual (Carvalho et al., 2011, 2013; Quadros & Vilha, 2006; Vilha & Quadros, 2012).

- **Avaliação** do processo de gestão da inovação: compreendendo o desenvolvimento e a aplicação de métricas de resultados, de qualidade dos processos e de impacto da inovação na organização, nos consumidores e no ambiente (Carvalho et al., 2011, 2013; Quadros & Vilha, 2006; Vilha & Quadros, 2012).

Tomando como base a abordagem de gerenciamento estratégico da inovação proposto por Quadros (2008), o Bandes tem buscado sistematizar a ferramenta **ideação**, por meio da construção de inteligência competitiva em ideias e *insights*. Estes passam por uma avaliação e classificação, segundo sua capacidade de alinhamento estratégico e de gerar melhorias e inovações para o Bandes.

O objetivo deste artigo é mapear e analisar o modelo corrente de gestão da inovação adotado pelo Bandes nesta dimensão procedimental específica (ideação). A finalidade é identificar seus pontos frágeis e fortes, os *gaps* de atuação, tendo em vista a proposição de recomendações para o incremento de seu modelo.

O Bandes possui uma gerência que se dedica à inovação, a Gerência de Inovação Institucional (Gerin). Tal gerência coordena um programa cujo objetivo é captar ideias dos colaboradores, visando inovar em produtos, serviços e processos internos do Bandes. A ferramenta utilizada para isso, o Banco de Ideias, é o objeto de estudo desta pesquisa. A finalidade deste artigo é compreender e descrever sua implantação, seu gerenciamento, seus pontos positivos, oportunidades de melhoria e os resultados obtidos pela organização, no período compreendido entre 2008 e 2011. Sobretudo, embora a

pesquisa tenha buscado compreender o modelo de geração de ideias utilizado pelo Bandes, com base nas observações e informações levantadas em confronto com a literatura especializada, sugere-se uma estrutura genérica contendo dimensões críticas para a geração e gestão de ideias. Este modelo poderá ser utilizado como inspiração para a implantação de semelhantes estruturas em organizações que enfatizam a contribuição de seus colaboradores como base para a sua geração de valor.

Este trabalho está dividido em sete seções, além desta introdução e da conclusão. Na próxima seção são apresentados os principais conceitos ligados à estrutura conceitual deste artigo e, na terceira seção, a estratégia de pesquisa utilizada para a realização da pesquisa. A contextualização e retrospectiva do Portal de Inovação e do Banco de Ideias serão tratadas na seção 4. As seções 5 e 6 descrevem a lógica de funcionamento das principais ferramentas sistematizadas para o gerenciamento da inovação no Bandes (Portal de Inovação e Banco de Ideias, respectivamente). Neste artigo, sistema de sugestões será utilizado como sinônimo para banco de ideias e para programa de sugestões. A sétima seção apresenta os principais resultados do Banco de Ideias para o Bandes. A seção 8 analisa a percepção dos colaboradores sobre o Banco de Ideias, identificando seus pontos positivos e negativos, bem como as oportunidades para melhoria. Por fim, na última seção são elucidadas as conclusões a que chegaram os autores até esta etapa preliminar de realização do trabalho, qual seja, fase inicial do processo de aprendizado da ferramenta pelos colaboradores da empresa.

## **2. SISTEMATIZAÇÃO DE ROTINAS E FERRAMENTAS PARA GERAÇÃO E GESTÃO DAS IDEIAS: DA IDEACÃO À IMPLANTAÇÃO**

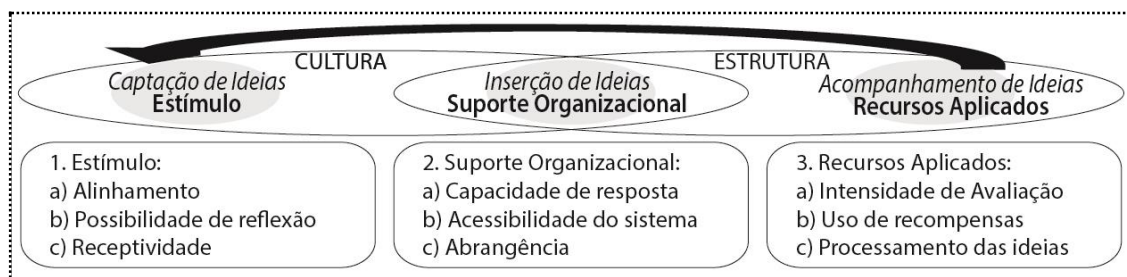
O modelo proposto por Tidd et al. (2008) apresenta quatro fases críticas para o gerenciamento da inovação: buscar, selecionar, implementar e aprender. Em sua abordagem, é imprescindível mapear fontes de informação (internas e externas) que servirão como base para futuros projetos de inovação. Na fase de seleção, busca-se identificar, a partir da inteligência competitiva construída na fase de busca, quais as ideias e *insights* são viáveis (tanto comercial quanto tecnologicamente) e se estão alinhados aos objetivos estratégicos da organização. Por fim, a organização aprende com esse processo, em termos de aquisição de conhecimento e de desenvolvimento de recursos e capacidades necessários à eficácia do programa de gerenciamento da inovação. Este modelo é genérico, mas útil para a compreensão das fases pelas quais passam uma ideia: desde a sua inserção no banco de ideias, passando por sua seleção (de acordo com sua capacidade de atender aos objetivos estratégicos estabelecidos), sua transformação em projeto, até implementação e entrega da solução.

Por seu turno, Barbieri, Alvares e Cajazeira (2009) sistematizaram um modelo para sistema de sugestões para captar ideias de todos os colaboradores da organização, independentemente de sua área de atuação<sup>ii</sup>. De acordo com os autores, trata-se de uma ferramenta estratégica porque contempla as distintas visões de colaboradores existentes dentro do ambiente da empresa. Além disso, também é estratégica do ponto de vista do seu envolvimento com inovação ou melhorias para a empresa, levando-os a sentirem-se participantes das decisões da organização. Se bem gerenciado, com participação de todos e imerso num ambiente favorável à inovação, tal sistema pode promover melhorias e, sobretudo, um sistemático processo de inovação (Barbieri et al., 2009).

Porém, implantar um sistema de sugestões não é simples. Segundo Álvares e Barbieri (2005, p. 3), “Há inúmeros desafios a serem superados, por exemplo, manter o pessoal permanentemente motivado para gerar idéias; manter um sistema capaz de receber, classificar, analisar e selecionar as idéias geradas; recompensar os geradores de idéias etc. [...]”.

No modelo de Barbieri et al., (2009), há o filtro das ideias repetidas e não aproveitadas ou aquelas que são utilizadas em outros projetos de inovação. Todavia, o foco deste modelo são as inovações incrementais. Para os autores, inovação é toda ideia implementada que dê resultado, não importando a sua dimensão: se radical, se incremental. Assim, melhorias contínuas e que deem retorno à organização são por eles consideradas como inovações incrementais.

Para alcançar, manter e incentivar a geração de ideias é necessário um contexto organizacional favorável. Van Dijk e Van den Ende (2002) afirmam que o sistema de sugestões é uma importante forma de geração de ideias, pois canaliza a criatividade dos funcionários, bem como dá suporte à implantação de uma cultura de inovação. Os autores construíram um modelo (Figura 1) que concilia a estrutura e a cultura organizacionais para que o sistema de sugestões possa ser implantado e gerenciado.



**Figura 1 – Fatores necessários para a gestão da inovação**

Fonte: Van Dijk e Van den Ende (2002, p. 390, figura 3 – tradução livre).

Segundo esse modelo, a cultura da organização deve incentivar o colaborador a contribuir com as suas ideias, estimulando sua criatividade e também a participação no programa de sugestões. Essa cultura de estímulo à criatividade e à inovação deve alinhar-se aos objetivos estratégicos da



organização, devendo ser claramente comunicadas quais são as atitudes esperadas da organização em relação aos seus colaboradores. Além disso, deve ser possível ao empregado testar e refletir sobre as suas ideias. Assim, também a cultura deve ser receptiva às ideias: por um lado, encorajando iniciativas criativas e, por outro, não inibindo o colaborador. Se assim for, o colaborador sentir-se-á mais confortável e estimulado a participar em outras oportunidades.

Como um segundo elemento, a empresa deve dar suporte à inserção de ideias. Tal suporte poderá ser um mecanismo, acessível a todos, em que serão depositadas as propostas. Ademais, a equipe responsável por coordenar o Programa deverá ser capaz de gerar respostas com rapidez e polidez.

Por fim, a organização deve definir o processamento das ideias coletadas, delineando como será a avaliação e implantação dessas ideias. Para tanto, é necessário que a empresa estabeleça os critérios que utilizará para avaliar as ideias, como e quais recompensas serão oferecidas aos colaboradores e como essas ideias serão implantadas na empresa (Van Dijk & Van den Ende, 2002).

Com base nos modelos elucidados pela literatura especializada, foi possível observar, analisar, diagnosticar e propor sugestões de melhorias para o modelo e as atividades de gerenciamento da inovação em curso no Bandes. Na próxima seção, serão descritos os métodos que compuseram a estratégia de pesquisa utilizada para a realização deste estudo.

### 3. METODOLOGIA

Nesta pesquisa, buscou-se compreender como sistematizar rotinas e ferramentas para geração de ideias em uma instituição financeira de desenvolvimento. Para tanto, foi investigado o modelo utilizado pelo Bandes e adotados os seguintes procedimentos metodológicos:

- a) **revisão bibliográfica**, com busca sobre os temas acadêmicos relevantes para a compreensão do processo estudado, bem como exemplos de utilização do método em outros contextos. Essa busca foi realizada em livros, artigos, monografias, teses e dissertações;
- b) **análise documental**, em relatórios, manuais, intranet e informativos da organização estudada;
- c) **observação participante**, já que uma das autoras estagiou na organização pesquisada durante, aproximadamente, dezoito meses. Além da observação da relação entre a Gerin e os demais colaboradores do Bandes, essa pesquisadora teve a oportunidade de participar de eventos e atividades organizados pela Gerin;

d) **entrevistas estruturadas e semiestruturadas com membros da Gerin** (sendo: a atual gerente, três técnicos bancários e uma estagiária) para capturar dados não explícitos em documentos. Também foi entrevistada a primeira gerente da Gerin (ex-colaboradora do Bandes), a qual teve participação ativa na criação da Gerência e na concepção do Banco de Ideias;

e) **entrevistas semiestruturadas com funcionários do Banco** para absorver informações sobre a percepção desses funcionários a respeito do gerenciamento do sistema de sugestões dentro da instituição, a importância dada a esse sistema e, ainda, como ele poderia ser melhorado. Para tanto, foram entrevistados 14 funcionários, em cinco dias úteis (no período de 31 de janeiro a 8 de fevereiro de 2012), totalizando cerca de oito horas de entrevistas.

O objetivo da pesquisa não era o de analisar estatisticamente a satisfação dos colaboradores, e sim apreender diferentes pontos de vista sobre o sistema de sugestões do Bandes.

Os entrevistados não poderiam ser gestores, pois estes não podem inserir ideias. Além disso, deveriam preencher os requisitos de uma das duas categorias: 1) funcionários que já possuem ideias em implantação ou implantadas; e 2) funcionários que ainda não haviam inserido ideias no banco. Estabeleceram-se tais critérios para os perfis de entrevistados visando obter diferentes perspectivas dos motivos que levavam à participação ou não no Banco de Ideias e nas atividades da Gerin.

Para cada gerência, poderiam ser escolhidos, no máximo, um colaborador de cada perfil<sup>iii</sup>. A escolha dos colaboradores da categoria 1 deu-se pelo maior número de ideias inseridas. A escolha dos colaboradores da categoria 2 foi aleatória. Na Tabela 1 apresentam-se dados gerais dos entrevistados.

**Tabela 1 – Perfil dos entrevistados**

Perfil dos entrevistados que já inseriram ideias					Perfil dos entrevistados que ainda não inseriram ideias				
Entrevistados	Idade	Gênero	Gerência	Quantidade de Ideias		Entrevistados	Idade	Gênero	Gerência
A	31	M	Gefin	8		1	42	F	Gecor
B	32	M	Ascom	21		2	34	F	Gerur
C	39	M	Gecon	19		3	52	M	Gerac
D	46	M	Gerur	31		4	47	M	Gecon
E	48	F	Gejur	2		5	37	F	Gecre
F	49	F	Getec	12		6	30	F	Gefin
G	36	M	Gecor	5		7	54	F	Ascom

Legenda: F = Feminino; M = Masculino

Fonte: Elaborado pelos autores.



A partir dessas entrevistas, elaborou-se um panorama da visão dos colaboradores sobre o sistema de sugestões e seu gerenciamento. Os roteiros utilizados foram desenhados com base nos critérios do modelo de Van Dijk e Van den Ende (2002), sendo realizadas perguntas sobre estímulo, suporte e procedimentos pós-inserção, para compreender aspectos diversos sobre o programa.

#### **4. CONTEXTUALIZANDO A IMPLEMENTAÇÃO DO PORTAL DE INOVAÇÃO E DO BANCO DE IDEIAS**

O Bandes é uma instituição financeira de economia mista, tendo como seu acionista majoritário o Governo do Estado do Espírito Santo. O Bandes atua como financiador de projetos nas áreas rural, urbana e corporativa, e como articulador de estratégias de crescimento do governo estadual, em conjunto com o setor privado e entidades não governamentais. Além disso, oferece apoio técnico e administrativo ao governo estadual quando há empresas interessadas em se instalar no Estado (Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo [Bandes], 2011).

Para compreender o surgimento do modelo de geração de ideias, será enfatizada a história recente do banco. Isso porque, em 2003, o Bandes enfrentava dificuldades na atuação voltada à sociedade e seus clientes e também ao interior do Estado (Bandes, 2011).

Com isso, e impulsionado pelas novas gestões da presidência do Bandes (com a entrada de Haroldo Corrêa Rocha)<sup>iv</sup> e do governo estadual (com a posse de Paulo Hartung)<sup>v</sup>, a nova direção do Bandes decidiu investir em sua reestruturação. O objetivo era transformá-lo em uma instituição mais competitiva e voltada para o mercado, ampliando e atendendo melhor ao seu propósito, como agente de desenvolvimento do Estado (Campos, 2008).

Com o auxílio da Fundação Dom Cabral foram realizados encontros com os gestores visando diagnosticar as dificuldades, oportunidades e os próximos passos que seriam dados pelo Bandes. Os principais planos, que surgiram como soluções às necessidades imediatas da organização, foram o Processo Operacional Integrado de Atendimento (Popi) e o novo sistema corporativo de informática. O objetivo era melhorar e agilizar a tramitação de projetos e o atendimento a clientes e consultores, integrando melhor a instituição a esses *stakeholders* (Bandes, 2011).

A partir disso, várias mudanças ocorreram, tanto organizacionais, de produtos e de processos quanto em sua estrutura física. Foram criados núcleos e gerências; realizadas alterações na estrutura física disponível para atender melhor os seus colaboradores e clientes; melhoradas as condições de

trabalho; melhorados os processos internos, agilizando o andamento das atividades; além do que foram fortalecidas as parcerias e ampliados os produtos oferecidos.

Essas mudanças foram significativas, principalmente por virem acompanhadas de resultados positivos, como, por exemplo, redução do tempo de tramitação de projetos de financiamento; salto da carteira de clientes de 3 mil em 2002 para 21 mil em 2010; e saldo de operações de crédito que se elevou de 82 para 500 milhões em 2010 (Bandes, 2011). Diante disso, a instituição percebeu que a inovação e a melhoria contínua eram fundamentais para a sua sobrevivência e a continuidade do seu crescimento, sendo importante torná-la uma prática sistemática e sistematizada (estruturada).

Para manter e gerenciar o processo de inovação e melhoria, o Bandes decidiu criar, em 2006, a Gerin. Esta, por seu turno, com o passar dos anos, criou ferramentas para sistematizar essas melhorias, com a finalidade de que elas ocorressem continuamente. Nessa direção, em 2008, foram criados: i) o Portal de Inovação: uma área da intranet que hospeda o Banco de Ideias e disponibiliza páginas (formulários eletrônicos) para a troca de conhecimento e de estímulo à participação com inserção de ideias; e ii) o Prêmio Bandes de Inovação, que é o prêmio de reconhecimento das melhores ideias implantadas.

Os dispositivos e as atividades de suporte de informação e de estímulo à criatividade estão presentes tanto no Portal da Inovação quanto em outras atividades realizadas pela Gerin. A próxima seção é dedicada a descrever o portal, com todas as suas funcionalidades.

## **5. O PORTAL DE INOVAÇÃO DO BANDES**

O conceito do Portal de Inovação é a participação dos funcionários no processo de inovação, principalmente pelo Banco de Ideias. O portal disponibiliza, além do Banco de Ideias, páginas relativas ao conhecimento e à comunicação, detalhadas a seguir.



**Figura 2 – Home do Portal de Inovação**

Fonte: Bandes (2012).

a) Home – Nessa página inicial são apresentadas as últimas atualizações do site, proporcionando o acesso rápido a essas informações.

b) Banco de Ideias – Essa é a principal ferramenta do Portal de Inovação e também o foco desta análise. É um canal para a participação dos colaboradores, que propõem ideias e sugestões para melhorias na organização. Possui três procedimentos: a inserção, a avaliação e a pesquisa de ideias ou sugestões, explicadas a seguir.

**b.1) Inserção de Ideias ou Sugestões:** Permite o envio de ideias e sugestões para a Gerin, seja individualmente, seja como representante de um grupo. Para o Bandes, ideias são consideradas aquelas com uma proposta de mudança ousada ou substancial nas atividades. Já as sugestões são propostas menos ousadas, em que geralmente os ganhos não são perceptíveis. Neste artigo, porém, sugestões e ideias serão utilizadas como sinônimos, para facilitar a fluidez do texto. Isso porque, apesar de possuírem conceitos diferentes para o banco, têm caminhos de processamento muito semelhantes.

A ideia proposta deve conter as seguintes informações, inseridas em um formulário próprio: (1) classificação, especificando se é uma ideia ou uma sugestão; (2) tema da proposta, devendo estar alinhado aos objetivos estratégicos; (3) objetivo da proposta, também alinhado aos objetivos estratégicos; (4) problema ou oportunidade que deu origem à proposta; (5) descrição da proposta; (6)

benefícios da implementação da ideia; (7) colaboradores envolvidos, inserindo o nome dos demais funcionários, caso a proposta seja coletiva.

**b.2) Avaliação de Ideias ou Sugestões:** As propostas seguem três etapas: (1) **Análise da ideia:** a proposta é avaliada pela Gerin e são realizados ajustes com o colaborador da ideia, se necessário; (2) **Aprovação da ideia:** a proposta é avaliada pelo gestor da área a ser beneficiada; (3) **Implantação:** período de aplicar a ideia na organização, sendo formada uma equipe para esse fim – composta pelo idealizador, por um técnico bancário da Gerin e um técnico indicado pelo gestor da área beneficiada.

**b.3) Pesquisa de Ideias ou Sugestões:** Permite a consulta de todas as propostas registradas no portal, além de ser possível visualizar os retornos de cada fase das suas ideias.

**Figura 3 – Formulário para inserção de ideias e sugestões no Banco de Ideias**

Fonte: Bandes (2012).

c) Gestão do Banco de Ideias – Nessa aba, é possível acompanhar as ideias que foram implantadas, assim como o informativo mensal do Banco de Ideias, que apresenta um resumo do

andamento das ideias. Como subitem dessa página há a seção Premiação, na qual disponibilizam-se fotos, apresentações e informações sobre todas as edições do Prêmio Bandes de Inovação. Essa é uma forma de reconhecer e também de motivar a participação.

d) Plataforma de Conhecimento – Contém informações e documentos necessários para o desenvolvimento de tarefas internamente. A ampliação da visão sobre certos assuntos permite que o colaborador tenha mais condições de entender seu cotidiano e de procurar maneiras de melhorar aspectos do seu dia a dia no trabalho, os quais poderão ser transformados em propostas.

e) Fórum – É um ambiente voltado para a discussão de temas de interesse dos funcionários, estimulando a troca de conhecimento. Nesse espaço, são criados tópicos de discussão pelos próprios funcionários. Além do fórum especificamente, há o subitem “Como funciona o fórum?”, em que são fornecidas várias informações relativas ao seu funcionamento.

f) Biblioteca e Centro de Documentação e Memória (CDM) – Nessa página, há informações sobre a biblioteca e o CDM. Estes disponibilizam aos funcionários empréstimos de publicações a respeito do Bandes e de conhecimentos gerais. O objetivo é valorizar a importância do Bandes na história do Espírito Santo e de ser um local com registros para pesquisas, além de propiciar aos colaboradores o acesso a diversas áreas de conhecimento.

g) Escritório Corporativo de Projetos (ECP) – O ECP gerencia os projetos estratégicos do Bandes. Em sua seção no portal, existem informações explicativas sobre o escritório, bem como relatórios de acompanhamento dos projetos. Esses projetos são aqueles que proporcionam maiores transformações na organização e são condizentes com o mapa estratégico. Em muitos casos, as ideias inseridas no Banco de Ideias são adequadas ou acrescentadas a esses projetos, contribuindo, portanto, para uma mudança mais generalizada.

h) **Agenda Bandes** – Expõe os eventos que o banco promove ou patrocina. Essa área é útil para os funcionários tomarem conhecimento dos eventos internos e externos do Bandes.

i) **Fale Conosco** – Essa página é destinada à comunicação entre os funcionários e a Gerin. Por meio dela também é realizada a votação de ideias e sugestões pelos funcionários.

Em síntese, o Portal de Inovação possui várias funcionalidades que dão suporte à troca de informações e conhecimento, além de automatizar todo o processo de inserção e avaliação das ideias propostas. Esses fatores são fundamentais à geração de ideias, porque facilitam o processo de processamento e gerenciamento dos dados.

Além do Portal de Inovação, a Gerin promove atividades e disponibiliza informativos que também estimulam a geração de ideias em vez de esperar que seja algo acidental. O próximo tópico dedica-se a explicar essas atividades e informativos.

## 6. ATIVIDADES DE APOIO E SUPORTE À GERAÇÃO DE IDEIAS

“O surgimento de inovações nas organizações depende de um conjunto de fatores gerenciáveis, facilitadores ou inibidores das atividades pessoais e grupais para o desenvolvimento de novas idéias e sua implementação. [...]” (Barbieri & Simantob, 2009, p. 69). A seguir são descritas, sucintamente, as atividades realizadas que, direta ou indiretamente, contribuem para que essa atmosfera adequada leve à geração de ideias.

a) **Círculos de Inovação** – Nesse evento são realizadas dinâmicas com os funcionários, que discutem e compartilham conhecimentos sobre temas importantes para o banco a fim de estimular a geração de ideias, a partir dessa troca entre as áreas.

b) **Endomarketing do Banco de Ideias** – Consiste na divulgação e promoção do portal, juntamente com a disseminação dos temas estratégicos e de suas implicações para o Banes.

c) **Rodas de Leitura** – São reuniões feitas para discutir livros e autores, sendo uma forma de fugir da rotina e estimular a criatividade dos participantes.

d) **Cine Banes** – É um evento lúdico semelhante às Rodas de Leitura, porém, com a utilização de filmes. É realizado poucas vezes ao ano e tem como objetivo trabalhar aspectos de desempenho e de aprimoramento profissional, por meio de assuntos discutidos nos filmes.

e) **Deu Na Mídia** – É um *clipping* de notícias enviado aos servidores que solicitarem seu recebimento. É enviado diariamente e contém as notícias relevantes de economia publicadas nos principais jornais em circulação no Estado e no País. Além disso, expõe as principais notícias divulgadas sobre o Banes e também as noticiadas em seu site. A propósito, a ideia de divulgar notícias sobre o Banes aos colaboradores foi uma contribuição do Banco de Ideias.

f) **Infobanes E Clipping Jurídico** – Os dois informativos levam conhecimento sobre as áreas que mais precisam de atualização de informações dentro do Banes, e são enviados apenas para os colaboradores de áreas específicas ou para os colaboradores que desejarem recebê-los. O Infobanes trata sobre tecnologia e informática, enquanto o *Clipping* Jurídico é direcionado aos que ocupam cargos de advocacia.

g) **Novidades Da Semana** – Esse informativo semanal apresenta as atualizações do Portal de Inovação e é enviado por e-mail.

Sintetizando, pôde ser constatado que as atividades e informativos contribuem para instrumentalizar o colaborador, tanto pela aquisição de conhecimento quanto pela interação com outros colaboradores e setores do Banes. Essa instrumentalização, aliada ao conhecimento tácito do



funcionário, colabora para o surgimento de ideias. Com essas ações ligadas ao suporte do Portal de Inovação, foi possível compreender a base e o apoio desse processo de geração de ideias.

Tendo conhecido os procedimentos e as atividades desenvolvidas, serão abordados, no próximo item, os principais aspectos e resultados desse programa para o Bandes.

## 7. O BANCO DE IDEIAS: PRINCIPAIS ELEMENTOS E RESULTADOS

O objetivo desta seção é expor as principais características do Banco de Ideias e os resultados alcançados desde a sua implantação, em 2008. Para isso, foram utilizadas informações disponibilizadas pela Gerin por meio de documentos, além de entrevistas realizadas com os seus membros, buscando identificar aspectos que a gerência considera importante para um sistema de sugestões.

O questionário aplicado aos membros da Gerin buscou extrair o que consideram como características essenciais para um sistema de sugestões e também a relação entre as ações da Gerin e os elementos propostos pelo modelo de Van Dijk e Van den Ende (2002): estímulo, suporte organizacional e recursos aplicados.

As principais características citadas como essenciais foram: transparência, considerando, principalmente, o processamento claro e imparcial das ideias; resultados alcançados por meio do programa; estímulo à inserção de ideias; receptividade por parte dos avaliadores e gestores; colaboradores participativos; e recompensas dadas aos funcionários.

Quando perguntados sobre as ações que o sistema de sugestões do Bandes tem com relação às três áreas propostas por Van Dijk e Van den Ende (2002) – estímulo, suporte organizacional e recursos aplicados –, todos os entrevistados relataram que o programa possui todos os itens propostos pelo modelo.

Como forma de **estímulo**, há o alinhamento às estratégias do Bandes, há os momentos de reflexão para os funcionários e também receptividade das ideias, que é feita principalmente pela interface do Banco de Ideias. Porém, a rotina dos avaliadores/gestores rivaliza com a boa receptividade e agilidade nos retornos dados aos idealizadores. Ainda assim, os funcionários são estimulados continuamente a participar dos ciclos anuais, por meio de eventos lúdicos, campanhas de incentivo à inserção, ações de *endomarketing* e outras atividades.

Com relação ao **suporte organizacional**, existe uma estrutura para isso, sendo composta pelo Portal de Inovação, pela equipe da Gerin, pelos avaliadores e os agentes de inovação. A acessibilidade ao sistema de inserção de ideias é exclusiva aos colaboradores, que podem contribuir com sugestões para todas as áreas do Bandes, o que possibilita, portanto, bastante abrangência. Por fim, a capacidade

de resposta existe, mas não de forma desejável, pois algumas respostas e implantações de propostas permanecem paralisadas em alguns setores/gerências, as quais não dão o devido valor ou urgência às sugestões.

Como **recursos aplicados**, existem o processamento e a avaliação das ideias, com etapas bem definidas, e também a utilização de recompensas, por meio do Prêmio Bandes de Inovação.

De acordo com a percepção dos membros da Gerin, o Banco de Ideias possui uma boa estrutura, já que existem estímulo, suporte e recursos aplicados ao programa. O único impasse citado foi a dificuldade encontrada junto aos avaliadores, os quais dariam prioridade às demandas de sua gerência em detrimento da avaliação das ideias enviadas pelos colaboradores.

As implantações de ideias realizadas (19 ao total), em sua maioria, acarretaram melhorias nos processos e nas condições de trabalho dos colaboradores, mas não resultaram em inovações de forte impacto. As únicas propostas consideradas inovações (de produto) são as de novas linhas de financiamento para intercâmbio e de apoio à inovação. Ainda assim, são produtos novos para a empresa, pois já havia produtos semelhantes no mercado brasileiro, apenas não existiam na instituição.

Portanto, “[...] precisamos lembrar que é o nível de novidade *percebido* que importa; a novidade está no olho de quem a vê. [...]” (Tidd et al., 2008, p. 32). De acordo com a visão dos entrevistados, o Bandes já evoluiu muito. A implantação das propostas trouxe melhorias para o banco, ainda que não sejam tão perceptíveis isoladamente. Embora a Gerin não possua indicadores de resultados específicos de suas ações e do sistema de sugestões, os entrevistados avaliaram que as ideias implantadas geraram economia de material e de tempo de trabalho e facilitaram procedimentos, tornando, conseqüentemente, os processos mais ágeis e econômicos.

Issonura (2005, p. 9-10) acredita que, para o alcance de bons resultados, é preciso, entre outros fatores, a “[...] existência de um indicador sistemático coletado e analisado mensalmente que meça o número de sugestões recebidas, aprovadas e reprovadas, bem como as economias anuais obtidas com o programa de sugestões”.

Apesar das dificuldades de identificação e mensuração encontradas, seria interessante que o Bandes (Gerin) estabelecesse métricas que demonstrassem a situação, a evolução e o amadurecimento do programa. Apenas apresentar o número de ideias e sugestões propostas e em qual estágio se encontram, não é suficiente, pois não afere a qualidade dos resultados do programa.

Para que seja compreendida a gestão do sistema de sugestões da organização, além de conhecer a sua estrutura, a forma como a Gerin o vê e os resultados alcançados por ele até então, é de igual modo interessante que se conheçam as percepções de quem o utiliza. Portanto, o próximo tópico tratará da visão dos colaboradores: os usuários do sistema de sugestões.

## 8. A VISÃO DOS COLABORADORES

A visão e a participação dos colaboradores são essenciais para o sucesso de um sistema de sugestões. Os funcionários são a base para o funcionamento do programa, por terem a capacidade de identificar falhas e sugerir mudanças nos procedimentos (Issonura, 2005) e de transformar oportunidades em vantagens competitivas (Volpato & Cimbalista, 2002).

Para este estudo, foram entrevistados 14 funcionários do Bandes, sete dos quais já haviam inserido ideias; e sete que até o momento da pesquisa não haviam ainda inserido nenhuma. Tais categorias de colaboradores foram escolhidas para que pudéssemos compreender os motivos que levavam ou não à participação no Banco de Ideias e nas atividades desenvolvidas pela Gerin. A partir dessas entrevistas organizou-se um panorama com a percepção dos colaboradores e, ainda, um diagnóstico da situação atual visando propor melhorias ao Banco de Ideias.

Para as entrevistas, foram utilizados roteiros elaborados com base no modelo de Van Dijk e Van den Ende (2002), de acordo com as dimensões críticas para a sistematização e sustentação de um sistema de sugestões, quais sejam: estímulo, suporte e procedimentos pós-inserção.

### 8.1 Estímulo

Como estímulo à inserção de ideias, os autores Van Dijk e Van den Ende (2002) consideram três fatores: alinhamento, possibilidade de reflexão e receptividade. Relacionando esses fatores à realidade do Bandes, buscou-se compreender: 1) de quais eventos participam e que eventos os estimulam, consequentemente, a utilizar o Portal de Inovação; 2) que informativos e publicações disponibilizados pela Gerin são lidos, fornecem informações que agradam e agregam conhecimento; 3) se há receptividade de ideias por parte dos colegas, das chefias imediatas e da Gerin; 4) se há alinhamento entre o sistema de sugestões e o planejamento estratégico do Bandes; e 5) que motivos contribuem para que o colaborador não se sinta encorajado a postar suas ideias.

Primeiramente, perguntados sobre os eventos promovidos pela Gerin de que mais participam, os colaboradores citaram, principalmente, o Prêmio Bandes de Inovação, os Círculos de Inovação e o Cine Bandes. Por tais eventos os colaboradores não demonstraram qualquer objeção.

Entre os principais motivos que estimulam a participação nesses eventos, incluem-se: intuir que o tema é interessante; interagir com outras pessoas; manter-se atualizado; sugerir mudanças e ser mais atuante; contribuir para o crescimento da empresa; agregar conhecimento e cultura; e por serem

eventos conectados ao trabalho. Além disso, o Prêmio Bandes de Inovação foi avaliado positivamente, já que incentiva as pessoas a participarem do processo de geração de ideias.

Para justificar a sua não participação, foram apresentados os seguintes motivos: prejudicar a meta pessoal e da equipe (uma vez que os participantes necessitam interromper sua jornada e se afastar do local de trabalho); não possuir tempo disponível; excesso de trabalho, entre outros. Chamou atenção a resistência à participação das Rodas de Leitura. Tal evento foi citado pela maioria como não atrativo e causador de constrangimento perante os colegas de trabalho, pois a participação do colaborador nessa atividade atrapalharia o andamento do serviço e o cumprimento de metas do setor em que está lotado. O Entrevistado B expõe isso claramente:

*“Roda de Leitura eu não acho atrativo e esse tipo de evento específico tem uma certa resistência por parte dos colaboradores. [...] Porque hoje a gente trabalha com essa questão de metas, então, fica meio esquisito você, com meta a cumprir, sair no meio do dia para conversar sobre Jorge Amado. Por mais que seja interessante, que agregue valor ao funcionário, ao profissional, se você tem um colega sobrecarregado e você sai do setor para isso, você é malvisto, causa desconforto.”*

Observa-se que o principal obstáculo à participação dos colaboradores é a ausência de percepção de vínculo com seu trabalho cotidiano, já que os entrevistados avaliaram as Rodas de Leitura como um *“divertimento durante o expediente de trabalho”* (Entrevistado E). Seria profícuo esclarecer aos colaboradores qual a importância e o motivo dessa atividade ter sido incorporada à visão estratégica do Bandes.

Com relação aos informativos, o mais lido é o Deu na Mídia. Os outros são lidos de modo superficial. Em geral, os informativos são bem-aceitos porque são estruturados de modo atrativo, são importantes para que os funcionários se mantenham atualizados, são de fácil acesso, além de serem atraentes do ponto de vista dos interesses pessoais. No entanto, não são lidos (integralmente) por conterem muitas informações e pouco tempo para leitura, por causa da sobrecarga de trabalho. Os informativos específicos (das áreas de Direito e Informática), conforme relataram os entrevistados, também são bem-aceitos, afinal, são disponibilizados apenas para aqueles que solicitam sua assinatura on-line.

Por outro lado, duas potenciais fontes de conhecimento e troca de informações que o Bandes possui (a Plataforma de Conhecimento e o Fórum de Inovação) não estão sendo atraentes o suficiente a ponto de serem utilizadas sistematicamente pelos colaboradores. O motivo alegado pelos entrevistados

é a estrutura de assuntos muito rígida e presa a poucos temas, ligados à inovação ou estritamente a negócios.

*“A plataforma eu já acessei, eu acho que tem muito dado técnico e eles estão muito presos ao assunto inovação, gestão do conhecimento e alguns assuntos específicos. Eu acho que como a ideia de um portal de inovação, portal de gestão de conhecimento, é você ampliar e disponibilizar assuntos, a gente tem que ter assunto próximo ao negócio, mas ela pode expandir um pouco mais, podem ser assuntos correlatos. [...] Eu acho que poderia ser uma coisa mais ampla, para você também atrair as pessoas a lerem. Assim também eu vejo o fórum, que é muito pouco utilizado. O fórum é muito rígido. [...] você só cria essa cultura da participação se você tiver alguma coisa que é familiar à pessoa, que daí você primeiro massifica, as pessoas postam ideias, participam, e depois dessa participação você cria qualidade, você direciona para um assunto interessante para o negócio”* (Entrevistado B).

Portanto, percebe-se que há resistência ao acesso à plataforma e ao fórum, sendo necessário criar uma estrutura mais atrativa aos interesses dos colaboradores, contendo uma gama mais ampla e diversificada de assuntos.

Para proporcionar conhecimento e estimular o autoaprendizado aos seus funcionários, além do compartilhamento e troca de informações, o Bandes possui uma biblioteca, localizada em seu Centro de Documentação e Memória (CDM). O conhecimento adquirido pela leitura, combinado com o conhecimento tácito do trabalhador, ajuda no processo de geração de ideias. Dentre os entrevistados, encontramos três perfis: aqueles que têm hábito de emprestar livros e revistas da biblioteca; aqueles que não utilizam as publicações da biblioteca, mas acompanham os informativos para adquirir publicações de seu próprio interesse; e aqueles que não têm o hábito da leitura. Seguindo esses perfis, observamos que parte significativa dos colaboradores entrevistados não tem o hábito de utilizar a biblioteca.

Durante as entrevistas, surgiram algumas sugestões para melhorar os serviços da biblioteca. Uma delas é disponibilizar mais publicações relacionadas à área de atuação do profissional e não estritamente relacionadas às áreas de atuação do Bandes (entrevistados B, C e F). Além disso, como se trata de um centro de documentação, o Entrevistado B sugeriu que fosse disponibilizado um banco de dados para consulta, principalmente, de setores que o Banco fomenta por meio de seus financiamentos.

A receptividade às ideias também é relevante para incentivar a participação. Com relação ao assunto, foram abordadas as relações com os colegas, com os chefes imediatos e com a Gerin. Com os

colegas, foi percebida a existência de uma boa relação de trabalho. Entretanto, os entrevistados relataram que não há uma cultura dedicada a discutir assuntos visando melhorar ou transformar algo no setor ou no Banes.

Por outro lado, a Gerin instituiu os agentes de inovação em cada gerência. Tais agentes têm o papel de auxiliar os funcionários de seus respectivos setores a submeter propostas e a compreender os procedimentos inerentes ao Banco de Ideias, bem como incentivar a discussão sobre ideias. A utilização de colaboradores de vários setores para estimular a inserção de ideias corrobora o pensamento de Carvalho, Reis e Cavalcante (2011, p. 102), ao afirmarem que “[...] a identificação de indivíduos-chave auxilia a disseminação dos conceitos e das práticas de inovação pela empresa, muitas vezes por meio de demonstrações [...]”.

Com relação aos chefes imediatos, houve discordância entre o grupo daqueles que não inseriram ideias e o grupo daqueles que já utilizaram o sistema para postar suas propostas. O primeiro grupo considera seus chefes imediatos neutros ou receptivos a novas ideias. Já o segundo grupo classificou seus chefes de neutros a conservadores, pois não há incentivo e são resistentes a novas ideias. Na visão desse segundo grupo, seria mais cômodo aos chefes rejeitar uma proposição do que efetuar sérios e efetivos esforços para implantá-la. Implantar exigiria mais esforço e daria mais trabalho, uma vez que seria mais uma tarefa para realizar no dia a dia sobrecarregado de trabalho e de metas a serem cumpridas.

Tais percepções revelam que há necessidade de incentivar o desenvolvimento de uma cultura de inovação não apenas entre os colaboradores, mas também entre os gestores. E ainda que haveria também a necessidade de aprimorar questões relacionadas à governança desse processo, delineando arranjos e estruturas de governança mais comprometidas e alinhadas com o programa, além de um ambiente favorável ao processo inovativo para facilitar o fluxo de conhecimento e de informações, e a interação das equipes de colaboradores envolvidas com a geração e gestão das ideias. Isso porque “[...] a inovação é estimulada por um clima interno de incentivo à geração de idéias, de criação e experiências, então, os colaboradores tendem a criar e transmitir esses conhecimentos sem se sentirem inibidos” (Penteado, 2010, p. 22). Esse esforço em direção à cultura de mudanças e inovação será mais facilmente absorvido e difundido se uma parte da colaboração para inovação for desencadeada no topo da hierarquia, demonstrando o comprometimento da alta direção e dos chefes imediatos com as propostas para inovação dos colaboradores (Carvalho et al., 2011, 2013; Vilha & Quadros, 2012). Conforme revelaram os entrevistados, os colaboradores tendem a sentir-se mais confortáveis em participar quando percebem apoio do seu superior.



Com relação à Gerin, alguns entrevistados afirmaram que a receptividade faz parte do trabalho da gerência. Porém, outros entrevistados (2, 3, B e C) fizeram críticas à sua atuação. As principais questões apontadas foram a demora para implantação das ideias, a lentidão para encaminhar resposta (*feedback*), a atuação não proativa e a falta de reconhecimento aos colaboradores por suas ideias.

O Entrevistado 2 expôs a seguinte opinião sobre a atuação da Gerin: “[...] eu acho que é pouco efetivo. Por exemplo, a ideia que foi vencedora do ciclo 2010, ela nem foi colocada em prática [...]”. O fato de uma ideia ter sido a vencedora do Prêmio Bandes de Inovação e não ter sido implantada é um fator crítico, que causa descrédito ao programa. Respostas e implantações demoradas são falhas graves em um sistema de sugestão e desestimulam a participação, pois os funcionários almejam ver suas ideias saírem do papel (Barbieri et al., 2009). Por isso, por mais que se encontrem desafios na implantação, esse tipo de ocorrência deve ser evitada, já que afeta a imagem do programa.

Outro ponto é colocado pelo Entrevistado B: “[...] acho que hoje ela [a Gerin] tem um papel mais reativo, de estar presente, do que uma coisa de participação mais ativa. Acho que ela tinha que tomar a frente nisso. [...] Mapear, sei lá, quais são os marcos críticos, quais são os entraves, quais são os possíveis gaps de implantação da ideia, e correr atrás.”

Com essa visão, observa-se que falta uma postura mais ativa por parte dessa gerência, que, atualmente, exerce mais o papel de acompanhamento do que de efetivo cumprimento dos planos de ação. A visão do colaborador é compreensível, pois o foco da gerência é trabalhar com a postagem e recebimento das ideias; já os idealizadores têm rotinas diversas e acabam não priorizando as atividades de implantação. Com isso, a implantação tende a tornar-se lenta e retardatária, por não dispor de um patrocinador ou um ponto focal na área solicitante.

O reconhecimento das ideias dos colaboradores foi uma preocupação apresentada pelo Entrevistado C: “[...] foi sugerida uma proposta que eu já havia sugerido há alguns anos, a diferença é que o ano passado ela foi aceita. Então, é chato, você ter sugerido lá atrás, negado, e depois ser feito e você não levar crédito nenhum”.

O sentimento do não reconhecimento acarreta constrangimento e a organização deve evitar tais ocorrências, para impedir que as expectativas dos colaboradores não sejam atendidas e que fiquem insatisfeitos (Penteado, 2010). Nesse caso, poderia ser utilizado literalmente o sentido de banco de ideias, depósito de ideias, uma vez que aquelas que não foram aceitas em determinado período poderiam ser revisadas periodicamente e, de acordo com sua capacidade de alinhamento estratégico e de gerar retorno, entrar novamente no processo de avaliação. Para isso, o ideal é que seja realizada uma triagem ao final do processo de avaliação de cada ideia, classificando-a como armazenada ou descartada.

O Entrevistado G revela a falta de incentivo por parte das gerências: “[...] *deveria ter maior apoio das gerências, maior motivação das gerências a ir e a participar dos eventos*”. Assim, conforme relataram os entrevistados, se houvesse incentivo das gerências à participação nos eventos, os colaboradores não se sentiriam constrangidos em se ausentar do setor por algumas horas, por medo do que os outros colegas e superiores pudessem pensar a respeito. A participação não seria considerada como um peso ou desconforto, e sim algo cujo objetivo seria o de contribuir para um projeto estratégico da instituição.

Perguntados sobre as características que uma ideia deve ter para ser inserida, os funcionários responderam que esta deve ter aplicação prática, trazer bons resultados, agregar valor à empresa e ser alinhada ao mapa estratégico. A noção de aplicação prática converge com a literatura, pois, segundo Penteado (2010, p. 34), “[...] As idéias precisam ser redimensionadas e transformadas em algo executável e aceitável [...]”. Bons resultados e agregação de valor à empresa são inerentes aos conceitos de inovação (Organisation for Economic Co-Operation and Development [OECD], 2004; Quadros & Vilha, 2006; Vilha & Quadros, 2012). Sobretudo, o alinhamento estratégico é um elemento essencial, conforme ponderam Van Dijk e Van den Ende (2002), ao estímulo à inserção de ideias.

Além do estímulo ao colaborador a participar do programa de sugestões, é necessário que haja suporte para o gerenciamento das ideias. Na seção 8.2, serão tratados os fatores que auxiliam o gerenciamento do programa e como estes poderiam ser melhorados, de acordo com a visão dos colaboradores.

## 8.2 Suporte

O suporte ao programa de sugestões é feito pelo próprio Portal de Inovação, pelos funcionários da Gerin e pelos agentes de inovação. Os principais pontos a serem analisados relacionados a isso são a acessibilidade ao sistema e a capacidade de resposta dos avaliadores.

Sobre a acessibilidade do Portal de Inovação, boa parte dos entrevistados o considerou difícil de operar, pois não possuía uma navegação amigável, intuitiva. Porém, os entrevistados A, D e G afirmaram que a acessibilidade do portal não se constituía em elemento prioritário. Na percepção deles, existiam questões críticas que deveriam ser aperfeiçoadas, *a priori*, no gerenciamento do Banco de Ideias para, *a posteriori*, concentrarem-se nas melhorias para o site.

Com relação à capacidade de resposta, foram analisados tanto o tratamento e o retorno dado aos colaboradores por suas ideias postadas quanto a percepção do tempo de resposta em cada fase do processo de avaliação. O tempo que a Gerin tem levado para fornecer um *feedback* sobre a procedência

ou não da ideia foi considerado pelos entrevistados como satisfatório e coerente com seu “*core business*” (área de atuação).

Por outro lado, o tempo de resposta da análise por parte do gestor da área técnica de atuação do colaborador (que contribuiu com sugestões) não foi avaliada de maneira positiva. No entanto, embora alguns entrevistados tenham considerado que esse intervalo de tempo poderia ser reduzido, eles reconheceram que tal fato se deve à falta de tempo em decorrência da sobrecarga de trabalho a que estão submetidos os gestores. Dessa forma, essa percepção dos entrevistados confirma que isso não é visto como algo que é feito de modo proposital ou pessoal por parte dos gestores, mas como algo que se relaciona à estrutura de tarefas e atribuições. Barbieri et al. (2009, p. 110-111) confirmam a dificuldade dos avaliadores, pois “[...] são pessoas com atribuições específicas, de modo que a avaliação das idéias tem de disputar prioridade com as atividades específicas de seu cargo, não raro levando a pior [...]”.

A implantação também foi considerada como um processo lento pelos sujeitos da pesquisa. Esse é um aspecto crítico, pois se houver demora ou se as ideias sequer forem implementadas, o sistema de sugestões se tornará vulnerável e perderá credibilidade. Tal como pontuam David, Carvalho e Penteado (2011, p. 93), se as “idéias [são] aceitas e não são implantadas, significa falta de tempo, dinheiro ou vontade!”.

Para conseguir incentivar os avaliadores e a equipe de implantação a se comprometerem efetivamente com as atividades de avaliação e implantação das ideias, poderia ser estabelecido um sistema de recompensas que também os contemplasse. Nesse contexto, com base em um levantamento da Fundação Nacional da Qualidade (FNQ) sobre o Grupo Fleury, Penteado (2010, p. 61) reuniu informações sobre modalidades de premiação. Esse levantamento mostrou que os avaliadores e os líderes de implantação ganhavam o equivalente a um idealizador do trimestre, sendo reconhecidos pelo esforço de colocar ideias em prática.

Atualmente, o Bandes oferece reconhecimento apenas àqueles que postam ideias. A equipe de implantação e os avaliadores não recebem qualquer estímulo para a execução das atividades correlatas. Sem estímulo e reconhecimento suficientes, as metas e o trabalho cotidiano vencem da avaliação e/ou implantação da ideia na disputa pela prioridade das atividades a serem por eles executadas.

Portanto, para solucionar essa deficiência do processo de geração de ideias, a sugestão é a de que, além de um sistema significativo de recompensas às equipes de suporte, sejam estabelecidos metas e prazos para resposta e para execução do plano de ação de implantação. Assim, os avaliadores e os que implantam as ideias poderiam se sentir mais estimulados a se comprometerem efetivamente com o programa.

O reconhecimento com reforços positivos poderá ser concretizado na forma de aceleradores no planejamento da carreira dos profissionais envolvidos com a implementação das ideias, devendo ser previstos no plano de carreira cargos e salários da organização. Ou, ainda, na forma de oportunidades para aprendizagem e/ou troca de experiências com pares, tais como: financiamento para participação em congressos nacionais e/ou internacionais (seja como participante, seja como expositor dos resultados dos projetos implantados na organização quando não houver cláusula de confidencialidade envolvida); dispensa do trabalho para participação em cursos de pós-graduação, treinamentos, cursos especializados em sua área de atuação e visitas a feiras técnicas do setor (Carvalho et al., 2011, 2013).

Os entrevistados avaliaram que a maneira com que são procedidos os *feedbacks* também tem sido insatisfatória, sobretudo, os *feedbacks* desfavoráveis às ideias propostas. Os principais motivos de insatisfação apresentados foram o excesso de impessoalidade e as justificativas não fundamentadas que são apresentadas para rejeição das ideias.

Foi possível observar que esse excesso de impessoalidade promove sentimentos negativos associados à frustração, baixa estima e inibição. Como relatou o Entrevistado F: “[...] se você só mandar um e-mail rejeitando, dá uma sensação ruim no coração. A primeira vez que foi rejeitada, nossa!, a sensação é que ‘não vou escrever mais nada não, também’, pela forma que foi dada”. Essa frustração já foi relatada pelos autores Álvares e Barbieri (2005, p. 110), ao afirmarem que “A não aprovação sempre causa algum tipo de frustração, mas causará menos ou até nenhuma, se os critérios de aprovação forem claros, conhecidos de todos e bem argumentado para cada caso específico”. Isso porque, ao lidar com seres humanos, é necessário possuir sensibilidade, levar em consideração os elementos de subjetividade do outro (Volpato & Cimbalista, 2002). Portanto, justificativas que não forem bem fundamentadas e cautelosas tenderão a desestimular o colaborador, podendo gerar sentimentos associados a constrangimento e rejeição.

Durante as entrevistas, foram citados pelos entrevistados B, C, E e G dois casos de justificativas inconsistentes. Num dos casos, a gerência justificou a recusa alegando que determinada proposta já estava sendo implementada. No entanto, essa implantação não era de conhecimento do proponente, como também não havia comprovação da existência prévia de tal proposta (ou pelo menos, o seu planejamento). Situações como essa podem gerar decepção com a organização, com o programa e com sua gestão. Isso porque o funcionário tem a impressão (equivocada ou não) de que o gestor não tem interesse em implantar sua ideia e, por esse motivo, dá um *feedback* qualquer, ou ainda, que ele quer implantá-la sem dar o devido crédito ao seu proponente. Em outro caso, a ideia foi rejeitada sem uma explicação convincente, isto é, o analista a interpretou à sua maneira e a rejeitou por esse motivo, mas, de fato, o autor relatou que havia sugerido algo totalmente diferente.

Esses ruídos poderiam ser resolvidos por meio de uma conversa entre o avaliador e o proponente da ideia, em que seria possível esclarecer melhor a proposta, ajustar detalhes e até mesmo rejeitar a ideia, todavia fundamentando adequadamente o porquê da rejeição – de forma polida e bem argumentada. Esse cuidado poderá fazer toda a diferença, uma vez que demonstrará que o Programa dispõe de seriedade e interesse em novas ideias e, ainda, que os gestores estão dispostos a implantar melhorias.

Além do estímulo e do suporte dados à inserção de ideias, é imprescindível que o programa de sugestões preconize procedimentos eficazes para colocar em prática as sugestões. Na próxima seção, serão tratados os procedimentos utilizados pelo Bandes no que se refere à pós-inserção das ideias: do processo de implantação às recompensas oferecidas.

### 8.3 Procedimentos Pós-Inserção

Entende-se por procedimentos pós-inserção da ideia as etapas relativas à implementação e ao seu reconhecimento. Nesta seção, será apresentada a visão dos colaboradores sobre a implantação de suas propostas e também sobre o sistema de recompensas, o qual é realizado por meio do Prêmio Bandes de Inovação.

A implantação da ideia é realizada por uma equipe formada pelo idealizador, por uma pessoa da área beneficiada e um membro da Gerin. De acordo com a percepção dos entrevistados, o comprometimento dos membros da Gerin é contingencial, ou seja, varia a cada situação. Se por um lado, os Entrevistados A, D, F e G consideraram satisfatório o trabalho da Gerin nessa etapa; por outro lado, o Entrevistado B alegou que *“é muito pouco envolvimento, eles só acompanham, eles não fazem parte da equipe”*. Por seu turno, o Entrevistado C afirmou que no início é bom, tendendo a cair ao final do processo. Para evitar semelhantes variações, os entrevistados sugeriram o estabelecimento de um procedimento-padrão de acompanhamento.

Os membros das áreas a serem beneficiadas foram considerados pelos entrevistados como bastante participativos na implantação. A exceção, segundo os entrevistados, é quando esse membro é ao mesmo tempo um gestor, pois *“eles acabam dando mais importância a outras coisas”* (Entrevistado B). Semelhantemente ao sugerido para o integrante da Gerin, os entrevistados indicaram que deveria haver uma padronização das atividades relativas a esse papel, visando guiar sua atuação e evitar desencontros entre a equipe.

Quanto ao Prêmio Bandes de Inovação, no geral, os entrevistados apreciaram e afirmaram que a premiação estimula a inserção de ideias. Os prêmios foram considerados bons e adequados pela maioria dos respondentes, bem como a premiação de três ideias e uma sugestão. O entrevistado 7

sugeriu que fossem oferecidos brindes a todos os proponentes. A literatura especializada, no entanto, recomenda cautela dado que, ao mesmo tempo em que essa iniciativa demonstraria a importância da colaboração de cada um, se todos ganhassem recompensas por participarem, a premiação acabaria perdendo o sentido de reconhecimento.

Uma solução prática seria a premiação por acúmulo de pontos, mencionada no trabalho de Issonura (2005). Na empresa estudada pela autora, cada ideia implantada equivalia a uma quantidade de pontos, os quais poderiam ser acumulados e trocados por valores financeiros. No caso do Bandes, alternativa semelhante poderia ser considerada. As ideias poderiam continuar sendo premiadas como o são atualmente, adicionando-se o sistema de acúmulo de pontos. O Bandes poderia utilizar os critérios atuais para avaliar as ideias finalistas (exceto a votação dos colaboradores, que têm a intenção apenas de escolher a melhor), acrescidos os critérios de viabilidade (considerada essencial pelos funcionários da Gerin e pelos entrevistados) e *status* da implantação (para otimizar o tempo gasto nessa etapa).

Como sugestão, os pontos a serem atribuídos a cada ideia seguiriam peso semelhante ao estabelecido para atribuir notas atualmente: três (3) para inovação, três (3) para impacto nos resultados, dois (2) para abrangência, três (3) para viabilidade e quatro (4) para *status* da avaliação/implantação. Assim, cada ideia poderia alcançar o máximo de 15 pontos.

Além disso, poderia ser determinada a pontuação mínima para troca por prêmios de diferentes valores: brinde e valores baixo, médio e alto, como sugerido na Tabela 2.

**Tabela 2 – Sugestão de pontuação mínima exigida para a troca**

<b>Prêmio</b>	<b>Brinde</b>	<b>Valor baixo</b>	<b>Valor médio</b>	<b>Valor alto</b>
Pontos necessários para a troca	10	17	24	30

Fonte: Elaborado pelos autores .

Esse modelo de pontuação foi pensado com base na situação recente do Banco de Ideias, pois a quantidade de pontos necessários para a troca deve ter relação com o número de ideias que se deseja conseguir de cada funcionário. Atualmente, a média é de menos de uma ideia por colaborador. Assim, elaborou-se uma sugestão que corresponde à premiação de uma a três ideias. O objetivo é aumentar a participação por colaborador. Assim, de acordo com a evolução da contribuição dos funcionários, esses valores poderão ser reajustados.

Para calcular a pontuação mínima exigida para a troca, foram considerados dois terços do valor máximo que uma ideia pode conseguir. O que corresponde a uma ideia que tenha perdido, em média, um ponto em cada critério e que, no mínimo, esteja no *status* de **em implantação**. Nessa etapa (em implantação), a ideia é considerada razoável e com um bom avanço durante o ciclo. A pontuação



equivalente à troca pelo prêmio de maior valor foi definida em 30 pontos, correspondendo a duas ideias com pontuação máxima; ou a mais de duas ideias com pontuação mediana.

Ainda com relação ao acúmulo de pontos, poderiam ser acrescentados pontos extras por participação em equipes de implantação ou avaliação de ideias dentro dos prazos estabelecidos, conforme Tabela 3. Para cada ideia implantada no mesmo ciclo e para cada uma avaliada no prazo adequado poderiam ser atribuídos, por exemplo, três e dois pontos, respectivamente. Assim, o programa de pontos também atenderia ao problema de reconhecimento dos esforços da equipe de implantação e dos gestores avaliadores.

**Tabela 3 – Sugestão de critérios e pontuação: Programa de Pontos**

<b>Crítérios</b>	<b>Máximo de pontos atribuídos</b>
<b>Idealizador</b>	
Inovação	3
Impacto nos resultados	3
Abrangência	2
<i>Viabilidade</i>	3
<i>Status</i> (máximo)	4
Procedente	1
Aprovada	2
Em implantação	3
Implantada	4
<b>Avaliador</b>	
Avaliada em tempo adequado	2
<b>Equipe de Implantação</b>	
Implantação concluída no mesmo ciclo	3
Fonte: Elaborado pelos autores.	

Ressalta-se que os critérios de avaliação das ideias finalistas para o Prêmio Bandes de Inovação foram considerados, no geral, adequados pelos colaboradores. Houve unanimidade quanto à participação de todos e ao fato de que é um modo democrático de avaliar as ideias. Entretanto, dois limitadores foram levantados nas entrevistas quanto ao esquema de votação.

O primeiro deles é a vantagem das ideias que foram postadas por pessoas consideradas **populares** dentro da instituição. Ainda que as ideias dessas pessoas não sejam as melhores, os demais colaboradores se sentem constrangidos a votar nelas, já que se trata de pessoas conhecidas, amigas. O segundo limitador é a vantagem relativa e absoluta de setores com grande contingente de funcionários. Nesse sentido, os colaboradores que serão beneficiados por uma determinada ideia tenderão a se articular para nela votarem, ainda que não seja a melhor para o conjunto do Bandes. Percebeu-se, portanto, pelo teor das entrevistas a existência de uma dificuldade em votar no mérito da ideia. Dessa

forma, sugere-se que a votação contemple critérios que levem o funcionário a votar de forma mais consciente e voltada ao interesse institucional, e menos **clientelista**.

Mesmo assim, o Prêmio Bandes de Inovação é reconhecido positivamente pelos colaboradores. Os depoimentos de entrevistados contemplados com o prêmio são reveladores: *“A premiação é uma forma de reconhecimento, tanto pelo lado do Bandes quanto dos outros funcionários que passam a ver você como uma referência, te procuram para pedir opinião, elogiam... é bem legal”*. (Entrevistado B). Segundo o Entrevistado G: *“[...] você ganhar esse reconhecimento é muito legal. Primeiro, reconhecer a sua ideia, sua ideia ser aceita para melhorar alguma coisa no banco. Segundo, você ir lá na frente, ser reconhecido publicamente, com cerimônia com o presidente, sair no jornal depois... É bem bacana esse reconhecimento que é dado para o funcionário.”*

David et al. (2011) confirmam o reconhecimento como fundamental para o sistema de sugestões. Para os autores, a premiação pode incentivar o aumento de ideias, servir como motivação e, ainda, reconhecer que a empresa necessita dos funcionários.

Além disso, a presença e a participação ativa da direção na cerimônia de premiação são fundamentais para sinalizar aos profissionais o compromisso da alta direção da empresa com o processo de criatividade e inovação.

Embora alguns aspectos do programa de sugestões do Bandes necessitem de aprimoramento, tais depoimentos deixam clara a importância do trabalho da Gerin, não apenas como um instrumento que gerencia processos e ferramentas para melhoria dos processos, serviços e produtos do Bandes, mas sobretudo, como canal adicional da instituição para viabilizar as aspirações, projetos e necessidades de autorrealização dos colaboradores.

## 9. COMENTÁRIOS FINAIS

A pesquisa buscou compreender o modelo de geração de ideias utilizado pelo Bandes. Para isso, foram analisadas as origens da Gerin e do programa de sugestões; as atividades de suporte ao sistema; dados sobre o Banco de Ideias e seus resultados; e, por fim, a percepção dos funcionários a respeito do programa. Com base nessas informações, elaborou-se um diagnóstico sobre o sistema de sugestões, detectando pontos positivos e com necessidades de atenção, além de sugestões de melhorias para esse modelo.

A principal dificuldade para implantar ideias nesta organização refere-se à disputa pelo tempo dos colaboradores, já que estes têm de se dividir entre as metas negociadas com suas gerências e a implantação das ideias. A ausência de procedimentos padronizados e de uma equipe de implantação

mais proativa e comprometida com os resultados do programa também figura entre os pontos que necessitam de atenção. Os conflitos entre projetos de melhoria e metas individuais/coletivas de trabalho precisam ser minimizados. Afinal, semelhante ao exposto por Carvalho et al. (2011), é necessário que as metas sejam alcançadas para a instituição possuir recursos para sustentar os projetos de melhoria, ou seja, um é dependente do outro. Para tanto, é importante que haja diretrizes e padrões para nortear a implantação. Desse modo, a equipe disporá de um norteador para lidar com situações atípicas, isto é, que não são cotidianas.

O processo de gestão da inovação (processos, ferramentas e rotinas) da organização estudada encontra-se em fase de sistematização e aprendizado. Atualmente, os principais resultados são as melhorias e as inovações incrementais, como as ocorridas em processos e incremento de linhas de financiamento. Isso, porém, não é negativo, pois a empresa: “[...] pode, inicialmente, focar na inovação incremental, o que ajudará a ganhar confiança, ou ainda iniciar pela melhoria contínua, aplicando os princípios advindos da área da qualidade. Essa, por sinal, é uma escolha importante para a implantação da Gestão da Inovação” (Carvalho et al., 2011, p. 103).

Para acompanhar a evolução e o fortalecimento do Banco de Ideias, sugere-se que a Gerin construa e adote práticas de revisão periódica e métricas de avaliação. Atualmente, os únicos dados monitorados são a quantidade de ideias em cada *status* de implantação. Até o momento de realização e finalização da pesquisa, não havia um acompanhamento do tempo de implantação, da porcentagem de implantação das ideias inseridas, resultados alcançados. Esses dados de monitoramento também poderiam ser utilizados como um instrumento para demonstrar a importância desse canal e conscientizar a participação dos colaboradores.

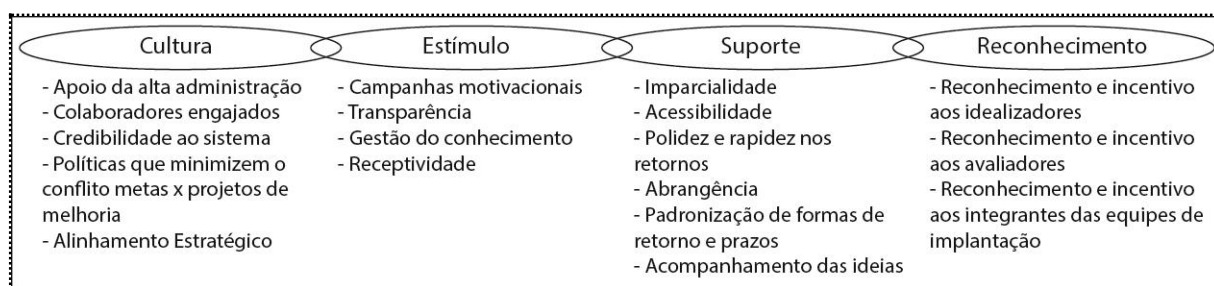
Com relação à visão dos colaboradores, independentemente das frustrações individuais, foram percebidos pontos positivos nas atividades desenvolvidas, principalmente, no que tange aos informativos disponibilizados, os Círculos de Inovação e o Prêmio Bandes de Inovação. Estas são ações que os funcionários valorizam, porque sabem que não são todas as organizações que as oferecem e também porque entendem a sua importância.

Por outro lado, algumas iniciativas que apresentam um grande potencial para fertilização de ideias necessitam de melhor estruturação: as Rodas de Leitura, o Fórum de Inovação e a Plataforma do Conhecimento. Essas atividades são importantes e favorecem a troca de conhecimentos entre os colaboradores, mas ainda não dispõem de suficiente atratividade para encorajar sua utilização.

Além disso, para melhorar o gerenciamento do Banco de Ideias, seria fundamental que procedimentos padronizados e prazos para *feedback* (retorno) e para implantação fossem estabelecidos. Dessa forma, haveria redução das diferenças no tratamento de ideias/colaboradores, cujos impactos

podem comprometer negativamente os resultados do programa. Além disso, o sistema poderia armazenar propostas que poderiam ser revisadas periodicamente e utilizadas no futuro.

A partir da análise do Banco de Ideias e da visão dos funcionários sobre seu funcionamento, foi possível observar as principais características do modelo de geração de ideias do Bandes. No entanto, embora a pesquisa tenha buscado compreender o modelo de geração de ideias concebido e utilizado por esta organização, com base nas informações levantadas e na literatura especializada (principalmente, Van Dijk & Van den Ende, 2002), elaborou-se uma sugestão de estrutura (genérica) contendo dimensões críticas para a geração e a gestão de ideias. Tal sugestão poderia servir como inspiração para a implantação de semelhantes estruturas em organizações que colocam na contribuição de seus colaboradores a sua base para geração de valor. Essa estrutura envolveria quatro dimensões: cultura, estímulo, suporte e reconhecimento.



**Figura 4 – Estruturas necessárias à geração e gestão de ideias.**

Fonte: Adaptado de Van Dijk e Van den Ende (2002, p. 390)

Essas áreas envolveriam, por seu turno, elementos que são essenciais para o bom funcionamento do programa de geração de ideias. A cultura da organização deverá ser propícia ao surgimento de ideias, sendo essa formada pelo apoio da Alta Administração; por colaboradores engajados e participativos; por credibilidade e respeito ao sistema; e alinhamento aos objetivos da organização. Esses fatores, em conjunto, contribuirão para auxiliar o processo de geração de ideias, aliviando o atual peso e desconforto em relação à participação, tornando-a natural, comum e parte do cotidiano do funcionário.

Além de cultura e governança propícias, é necessário que existam formas de estímulo à inserção de ideias, por meio de eventos de integração, divulgação de editais de abertura do processo, regras e premiação de cada ciclo; transparência dos procedimentos; gestão do conhecimento; e receptividade de ideias.

É necessário, ainda, um bom suporte para apoio do programa, envolvendo imparcialidade nas decisões; acessibilidade ao sistema de inserção de ideias; polidez e rapidez nos retornos para não frustrar os colaboradores que inseriram ideias; abrangência interna visando alcançar e atender a todos

os setores; padronização na forma de retorno e prazos; e acompanhamento das ideias para garantir que sejam avaliadas e implantadas.

Para além da avaliação e da implantação, é necessário reconhecer o esforço daqueles que cooperaram com a organização. Para tanto, sugerem-se recompensas aos idealizadores, aos avaliadores e aos que implantaram as ideias também por meio de um programa de pontos, para além da simples premiação às melhores propostas. A recompensa material é válida, porém, não é suficiente. Há que se prestigiar também as pessoas e divulgar a sua contribuição, reconhecendo o seu trabalho.

A experiência alcançada até aqui, na trajetória de experimentação desse processo, confirma a percepção de que há um grande potencial para a melhora da eficiência, eficácia e efetividade em programas de geração de ideias utilizados por organizações.

A principal contribuição desse modelo (*workflow*) para a gestão da inovação em organizações é o seu processo de construção social, já que o modelo parte do pressuposto de que a inovação é um processo que deve envolver todos os colaboradores da organização e, sobretudo, a Alta Direção.

A longo prazo, o fomento a um ambiente favorável a (fruto de ações planejadas e conscientes) e o desenvolvimento de uma cultura de inovação em organizações, por meio do estabelecimento de uma rotina sistemática de registro (cadastramento, organização, armazenamento e revisão periódica) das ideias para soluções tecnológicas e/ou organizacionais e/ou de produtos, irão se constituir num aprendizado a ser alcançado.

Ressalta-se a contribuição deste modelo em fornecer elementos para aprofundar um tema pouco explorado pela Administração Pública, no que concerne à gestão estratégica da inovação de empresas públicas que atuam em setores considerados de interesse nacional, como, por exemplo, bancos de fomento ao desenvolvimento.

Algumas limitações da pesquisa colocam-se como importantes e merecem ser sublinhadas. A primeira refere-se à opção por focar os aspectos da dinâmica do processo de gestão das ideias da organização, privilegiando o olhar dos colaboradores-idealizadores.

Para trabalhos futuros, cabe abrir um espaço para uma análise que possibilite investigar também outros aspectos qualitativos não captados pelas entrevistas com os usuários da base de dados (Banco de Ideias). Sobretudo, proceder a uma análise que possibilite validar as questões levantadas triangulando com a visão e a experiência prática dos chefes imediatos dos colaboradores-idealizadores. E, ainda, com a percepção de tais gestores de como esse processo poderia ser melhorado.

Caberia, portanto, discutir com o conjunto de atores envolvidos nos processos sociais que são instaurados a partir da adoção e utilização desta ferramenta. E, dessa forma, triangular tais informações e percepções, por meio de entrevistas, sobre a dinâmica de busca e seleção dessas ideias; de sua

implementação e incorporação à rotina da empresa; de avaliação dos resultados finais; bem como questões relacionadas à proteção e gestão desse conhecimento gerado pelos colaboradores-idealizadores.

Tomar como parâmetro a visão de quem está envolvido diretamente nesse processo, na outra ponta da hierarquia funcional, considerando de igual modo a realidade vivenciada e as pressões sofridas pelos chefes imediatos da organização, torna-se uma questão metodológica crucial para validar inferências e conclusões globais a serem trabalhadas numa pesquisa dessa natureza.

Esta validação teria sido concretizada se tivéssemos aberto a possibilidade (e dado a oportunidade) de discutir tais resultados com esses gestores (chefes imediatos) e, ainda, montado uma estratégia de pesquisa para captar até que ponto a institucionalização de uma área de gestão da inovação na organização, com práticas estruturadas para seleção, captação e gestão de ideias para projetos de inovação e melhoria contínua, tem contribuído para: definir estratégias de investimentos; melhorar a efetividade e dar maior racionalidade aos esforços de inovação da empresa; selecionar potenciais parceiros para levar a cabo as ideias para inovação; definir tipos de produtos e serviços a serem gerados e oferecidos aos clientes internos e externos; impactar o aprendizado e uso dessas melhorias.

Estreitamente vinculada a essa, a segunda limitação diz respeito à opção metodológica pelo tratamento prioritário dos aspectos procedimentais em detrimento dos aspectos ligados à governança e organização. No recorte analítico foram privilegiadas as rotinas e as ferramentas consideradas críticas para a gestão da inovação e, dentro desse universo, o subprocesso (rotina) de ideação ou gestão de ideias.

Tal rotina, em última análise, poderá ter impactos na busca e seleção de ideias para projetos de inovação/melhoria contínua, e ainda na implementação, avaliação e comercialização de produtos finais esperados e gerados. Esses processos podem ser desestruturados ou formalizados. Dependendo da situação, se frutos de ações planejadas e conscientes, ou se produtos de ações não planejadas e desarticuladas, esses processos poderão provocar implicações nas estratégias de investimentos para projetos de inovação da empresa, no aprendizado de uso, na geração de tecnologia, processos, produtos e serviços.

Portanto, para trabalhos futuros sugere-se abrir mais a estratégia de pesquisa com a finalidade de incorporar:

- tanto os atores desse processo (protagonistas e parceiros internos e externos) e, juntamente com esses atores, abrir a **caixa-preta** da dinâmica que está por trás dos processos sociais



que são instaurados a partir da sistematização e utilização dessas rotinas e que pode contribuir (ou não) para melhorar o aprendizado de uso das inovações e melhorias propostas;

- quanto a dimensão governança e organização.

Por fim, uma importante contribuição da pesquisa – tanto para pesquisadores que atuam na temática quanto para organizações que identifiquem a necessidade de implantar programas baseados na colaboração de seus empregados – refere-se à elucidação e exploração das dificuldades, conflitos e expectativas inerentes ao gerenciamento de um programa de ideias e sugestões.

Nesse sentido, o estudo pode lançar luzes e indicar potenciais caminhos para a construção de um ambiente favorável na organização, por meio de um gerenciamento dotado de ações conscientes, planejadas, articuladas, democráticas, eficientes e consensuais.

## REFERÊNCIAS

Álvares, A. C. T., & Barbieri, J. C. (2005). *O retorno dos sistemas de sugestões: abordagens, objetivos e estudo de caso* (Cadernos EBAPE). Rio de Janeiro: FGV.

Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo (2011). *O contador de histórias: relatório de gestão Bandes 2003-2010*. Vitória: Autor.

Banco de Desenvolvimento do Espírito Santo (2012). *Portal de inovação*. Vitória: Autor.

Barbieri, J. C., Álvares, C. T., & Cajazeira, J. E. R. (2009). *Gestão de ideias para inovação contínua*. Porto Alegre: Bookman

Barbieri, J. C., & Simantob, M. A. (Org.). (2009). *Organizações inovadoras do setor financeiro*. São Paulo: Saraiva.

Barney, J., & Hesterly, W.S. (2008). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Campos, W. P. I. (2008). *Comunicação e cultura organizacionais, o impacto de uma campanha de sugestões*. Vitória: Universidade Federal do Espírito Santo.

Carvalho, H. G., Reis, D. R., & Cavalcante, M. B. (2011). *Gestão da inovação* (Série UTFinova). Curitiba: Aymará.

Carvalho, R. Q., Santos, G. V., & Barros, M. C., Neto. (2011). Funil de inovação aplicado à gestão estratégica de projetos de P&D focados no desenvolvimento de tecnologias: uma experiência no setor elétrico brasileiro. *Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração* 35.

Carvalho, R. Q., Santos, G. V., Barros, M. C., Neto. (2013). R&D+ i strategic management in a public company in the Brazilian electric sector. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(2), 235-250.

- David, D. E. H., Carvalho, H. G., & Penteado, R. S. (2011). *Gestão de ideias*. Curitiba: Ayamará.
- Issonura, C. M. (2005). *Fatores motivacionais que incentivam os funcionários a participarem do programa de sugestão de melhoria contínua auxiliando no aumento da qualidade e competitividade*. Itajubá: Universidade Federal de Itajubá.
- Organisation for Economic Co-Operation and Development. (2004). *Manual de Oslo: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica*. (P. Garchet, Trad.). São Paulo: FINEP.
- Penteado, R. F. S. (2010). *Programas de sugestões: elementos que estimulam a geração de ideias para a gestão da inovação nas organizações*. (Dissertação de Mestrado). Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, PR.
- Quadros, R. (2008). *Aprendendo a inovar: padrões de gestão da inovação tecnológica em empresas industriais brasileiras*. Campinas: UNICAMP.
- Quadros, R.; Vilha, A. M. (2006). Tecnologias de informação no gerenciamento do processo de inovação. *Revista Fonte*, 5, 129-133.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2008). *Gestão da inovação* (3ª ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Van Dijk, C., & Van den Ende, J. (2002). Suggestion systems: transferring employee creativity into practicable ideas. *R&D Management*, 32(5), 387–395.
- Vilha, A. M., & Quadros, R. (2012). Gestão da inovação sob a perspectiva do desenvolvimento sustentável: lições das estratégias e práticas na indústria de higiene pessoal, perfumaria e cosméticos. *Revista de Administração e Inovação*, 9(3), 28-52.
- Volpato, M., & Cimbalista, S. (2002). O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações. *Revista da FAE*, 5(3), 75-86.

---

<sup>i</sup> Para detalhamento das demais dimensões, consultar (Quadros, 2008).

<sup>ii</sup> Os sistemas de sugestões participativos, segundo definição desses autores, são baseados no modelo japonês, usados em estudos sobre qualidade. Nestes, todas as ideias, por mais simples que sejam, são inseridas e têm como objetivo principal o canal de comunicação entre os empregados, levando à participação de todos. Além disso, as recompensas são geralmente simbólicas, dadas principalmente ao grupo e não ao indivíduo. Diferentemente, os sistemas de sugestões remunerados são inspirados no modelo americano, que é baseado em recompensas financeiras pelas ideias que trazem resultados mensuráveis à empresa.

<sup>iii</sup> Colaboradores de algumas gerências não foram entrevistados, especialmente pela pequena representatividade com relação ao total ou pela dificuldade de contato. A Gerin não foi incluída na relação de entrevistas por gerenciar o programa.

<sup>iv</sup> Seu mandato durou de 27 de janeiro de 2003 a 31 de março de 2007.

<sup>v</sup> Paulo Hartung foi governador do Estado do Espírito Santo no período de 2003 a 2011.

## **IDEAS MANAGEMENT FOR INNOVATION: TRANSFORMING CREATIVITY INTO PRACTICAL SOLUTIONS**

### **ABSTRACT**

The objective of this paper is to identify the conditions and the potential for improving the efficiency, efficacy, and effectiveness of the ideas program management in organizations by reporting an experience of structuring processes and tools related to generating ideas for innovation at the banco de desenvolvimento do estado do espírito santo (bandes). We seek to understand why it is important to systematize routines and tools for generating ideas for innovation in organizations. Since 2006, with the creation of institutional innovation management (gerin), bandas has focused on systematic routines and tools for innovation management. In 2008, bandas implemented mechanisms to stimulate the innovative process, such as the innovation portal (whose main element is the ideas bank) and the bandas innovation award. The goal was to encourage employees to propose ideas and suggestions that could improve bandas' internal processes. The primary conclusion is that the bandas suggestion system is still in the learning and maturation process. Furthermore, systematic routines and tools for innovation in bandas have proved to be an important contribution to the improvement of its internal processes and as a channel of communication and employee participation.

**Keywords:** Creativity; Ideation; Participatory Suggestion Programs; Management Ideas For Innovation; Competitiveness.

---

Data do recebimento do artigo: 10/10/2013

Data do aceite de publicação: 05/03/2014